

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
институт
Кафедра торгового дела и маркетинга
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Суслова
подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 2016 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

080111.65 Маркетинг
код и наименование специальности

Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг салонов
красоты.

На материалах ИП Жигалова Е.А. студия загара «BRONZA»
тема

Научный руководитель	_____ д.э.н., профессор подпись, дата должность, ученая степень	Л.А. Якимова инициалы, фамилия
Выпускник	_____ подпись, дата	Г.Г. Крпикян инициалы, фамилия
Рецензент	_____ к.э.н., доцент подпись, дата должность, ученая степень	Л.А. Иванченко инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Содержание

	Стр.
Введение	6
1. Теоретические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия	9
1.1. Конкурентоспособность предприятия: понятие, сущность, классификация	9
1.2 Инструменты повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях	22
1.3. Информационно – методическое обеспечение оценки конкурентоспособности системы управления	28
2. Анализ системы обеспечения конкурентоспособности ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA»	45
2.1. Организационно – экономическая характеристика ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA»	45
2.2 Анализ конкурентной среды ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA»	67
2.3 Анализ и оценка конкурентоспособности ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA»	82
3 Стратегия повышения конкурентоспособности ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA»	88
3.1 Направления повышения конкурентоспособности ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA»	88
3.2 Мероприятия повышения конкурентоспособности ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA»	90
3.3. Социально-экономическая характеристика разработанных мероприятий	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	106
Список использованных источников	109

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
(институт)
Кафедра торгового дела и маркетинга
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Суслова
(подпись) (инициалы, фамилия)
« ____ » _____ 2016 г

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме дипломной работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту (ке) Крпикян Гаяне Гагиковне

(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа МРК-10-1 Направление подготовки (специальность) 080111.65
(код)

Маркетинг
(наименование)

Тема выпускной квалификационной работы Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг салонов красоты на материалах ИП Жигагова Е.А. Студия загара «BRONZA»

Утверждена приказом по университету № 7876/с от 08.06.2016 года

Руководитель ВКР Л.А.Якимова д.э.н., профессор

(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР общенаучная методология системного анализа, методы научного познания (анализ и синтез, абстрагирование, индукция и дедукция, экономические модели), методы исторического и логического анализа исследования.

Перечень разделов ГЛАВА 1. Теоретические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия, ГЛАВА 2. Анализ системы обеспечения конкурентоспособности ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA», ГЛАВА 3.

Стратегия повышения конкурентоспособности ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA».

Перечень графического или иллюстративного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов 0 таблиц - 57, рисунков- 11.

Таблица 1.9 - Показатели конкурентоспособности сбыта и финансов предприятия. Рисунок 2.1 - Структура управления ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA». Таблица 2.2 –Анализ основных показателей деятельности ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA» за 5 месяцев 2015-2016 гг. Рисунок 2.2- Анализ основных показателей деятельности ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA» за 5 месяцев 2015 - 2016 гг. Таблица 2.4 - Расчет ассортиментных показателей ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA». Таблица 2.6 – Исходные и расчетные данные для проведения ABC- анализа ассортимента, реализуемого ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA» за 5 месяцев 2015 года. Таблица 2.10 - Анализ динамики индивидуальных и средних цен на услуги ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA» в ходе проведенного исследования. Таблица 3.8 – Планирование инвестиционных затрат ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA», руб.

Руководитель ВКР

_____ (подпись)

Л.А. Якимова

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись, инициалы и фамилия студента))

Г.Г Крпикян

«20» февраля 2016 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме дипломной работы по теме: «Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг салонов красоты»(на материалах салона красоты – солярия «BRONZA» ИП Жигалов Е.А.) В соответствии с приказом содержит 114 страниц текстового документа, 11 рисунков, 57 таблиц, 60 использованных источников, 13 листов графического материала.

ПРЕДПРИЯТИЕ СФЕРЫ УСЛУГ, САЛОН КРАСОТЫ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, ПРОФИЛЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

Объект анализа конкурентоспособности-ИП Жигалов Е.А. студия загара «BRONZA»

Целью дипломной работы является анализ о оценка конкурентоспособности СС «BRONZA» ИП Жигалова Е.А. в современных условиях.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие основные задачи:

—исследовать сущность понятий «конкурентоспособность» и «инструменты повышения конкурентоспособности» как экономической категории;

—выделить и проанализировать факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия и резервы ее повышения;

—привести организационно-экономическую характеристику СС «BRONZA» ИП Жигалов Е.А.;

—провести анализ внешней и внутренней среды СС «BRONZA» ИП Жигалов Е.А.;

—провести анализ существующего уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия;

—разработать проект формирования инструментов повышения конкурентоспособности СС «BRONZA» ИП Жигалов Е.А.

В итоге была представлена детализация мероприятия повышения конкурентоспособности предприятия с перечислением возможных мероприятий по ее успешному внедрению, которые будут способствовать достижению генеральной цели предприятия, и предложены основные направления ее реализации:

- открытие Интернет-магазина;
- открытие «Лаборатории красоты»;
- видение системы дисконтных карт.

Введение

В мировой экономике нет примеров совершенной конкуренции. Понятие совершенная конкуренция используется как некий стандарт для оценки других форм рыночной организации. Эффективная (реальная) конкуренция возникает тогда, когда покупатели и продавцы оперируют независимо. Чтобы быть эффективной конкурирующая система должна быть открытой и свободной, а ее участники - сравнимы, так как нельзя назвать состязание между неравными настоящей конкуренцией [23].

В современных условиях каждому предприятию особенно важно правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку с тем, чтобы предложить эффективные средства конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития, с другой стороны - особенностям конкретного производства.

В связи с этим, необходимо отметить, конкурентоспособность не является иммонентным (внутренне присущим) качеством. Конкурентоспособность может быть оценена в сравнении конкурентов. Поэтому конкурентоспособность - понятие относительное [9].

Опыт последних лет подсказывает, что далеко не все отечественные предприятия готовы к ведению конкурентной борьбы. Многие, даже обладая конкурентоспособной продукцией, из-за отсутствия практики использования всего комплекса маркетинга, не могут реализовать это преимущество.

Вместе с тем конкурентная ситуация с каждым годом все более осложняется постепенным расширением границы рынка и вовлечением в него западных фирм, имеющих значительный опыт работы в условиях жесткой конкуренции. Прямое использование этого опыта на российских предприятиях часто затруднено из-за отсутствия универсальных схем конкурентного поведения на рынке.

Достигнуть этого возможно при значительном повышении уровня организации деятельности компании. Важную роль в этом в рыночных

условиях играет использование принципов маркетинга, получивших широкое распространение в мировой практике [21].

Наиболее сложными этапами этой работы являются осмысление путей достижения конкурентных преимуществ и разработка на этой основе мероприятий по усилению конкурентной позиции предприятия. Все это делает актуальной тему данной дипломной работы.

В настоящее время данная проблема очень актуальна для СС «BRONZA» ИП Жигалов Е.А, которая и является объектом исследования данного дипломного проекта.

Целью дипломной работы является разработка проекта формирования инструментов повышения конкурентоспособности СС «BRONZA» ИП Жигалов Е.А. в современных условиях.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие основные задачи:

- исследовать сущность понятий «конкурентоспособность» и «инструменты повышения конкурентоспособности» как экономической категории;
- выделить и проанализировать факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия и резервы ее повышения;
- привести организационно-экономическую характеристику СС «BRONZA» ИП Жигалов Е.А.;
- провести анализ внешней и внутренней среды СС «BRONZA» ИП Жигалов Е.А.;
- провести анализ существующего уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия;
- разработать проект формирования инструментов повышения конкурентоспособности СС «BRONZA» ИП Жигалов Е.А.

Общие теоретические вопросы конкуренции и конкурентоспособности исследовались в работах ряда зарубежных и отечественных авторов: Ансоффа И., Котлера Ф., Портера М.Э., Томпсона А.А., Войцеховской И.А., Горбашко

Е.А., Дубининой Н.А., Светунькова С.Г., Фасхиева Х.А., Филосовой Т.Г., Чаплиной А.Н., Юшковой Л.В. и др.

Методологической и теоретической основой дипломной работы явилась общенаучная методология системного анализа, методы научного познания (анализ и синтез, абстрагирование, индукция и дедукция, экономические модели), методы исторического и логического анализа исследования.

Аналитическая часть работы построена на методах классификации и группировок, сравнительного и ситуационного анализа, выборочного наблюдения, факторного анализа, экспертных оценок.

Информационная база исследования сформирована на основе использования законодательных и нормативных актов Российской Федерации.

Дипломная работа общим объемом 115 страниц состоит из введения, трех глав, заключения; содержит 57 таблицы, 11 рисунков. Библиографический список включает 60 источников.

1 Теоретические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия

1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие, сущность, классификация

С середины 70-х годов понятие конкурентоспособности становится одним из центральных в оценке хозяйственных позиций России. В условиях жесткой конкуренции с импортными товарами предприятиям необходимо осваивать методы ведения конкурентной борьбы, соответствующие «рынку покупателя». Уровень конкурентоспособности предприятия должен стать показателем экономического состояния предприятия, одним из критериев оценки несостоятельности предприятий, в дополнение к уже существующим. Возможность управления конкурентоспособностью является жизненно важным для существования и развития отечественных предприятий.

Вопросам изучения конкурентоспособности предприятий, а также ее оценки посвящены работы многих авторов: Дж. Амела, И. Ансоффа, Р. Ватермана, Е. Дихтля, Дж. Кея, Т. Коно, Ф. Котлера, Г. Минтсберга, Р.Т. Паскаля, Т. Петерса, Н. Петса, М. Портера, С.К. Прахалада, Г.Л. Багиева, Т.А. Блашенковой, Е.П. Голубкова, А. Глухова, А.П. Градова, М.О. Ермоловой, В.С. Ефремова, П.С. Завьялова, Е.А. Каретникова, Т.М. Каретниковой, И. Максимовой, А.Н. Печенкина, Н.И. Шайдуровой, А.Ю. Юданова, Н.С. Яшина, и. т.д.

Но, несмотря на значительное количество работ, посвященных данной проблеме, существуют некоторые различия в понимании категории «конкурентоспособность», что приводит к многовариантности определений, относительности, а также различию подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях [23].

Прежде всего необходимо отметить, что различают конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей и стран.

Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары. Таким образом, в основе всех остальных уровней конкурентоспособности лежит «конкурентоспособность товара», то есть эта категория является базовой.

«Конкурентоспособность товара может рассматриваться как степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований» [24].

Часто категорию «конкурентоспособность товара» приравнивают к категории «конкурентоспособность предприятия». Например, Константинова И. В. дает следующее определение: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается его реальная и потенциальная способность, в реальных условиях, проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов» [11].

Однако конкурентоспособность товара является необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия. Предприятие может производить конкурентоспособную продукцию, но не быть конкурентоспособным. Ярким примером такой ситуации является состояние многих отечественных предприятий военно-промышленного комплекса.

Можно выделить следующие основные отличия между понятиями конкурентоспособности товара и предприятия:

1) Оценка конкурентоспособности товара применяется к каждому конкретному его виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю номенклатуру и ассортимент, а также все виды производственно-экономической деятельности, осуществляемые предприятием (финансовую, инвестиционную деятельность и т.д.);

2) Признание конкурентоспособности и товара, и предприятия осуществляется на рынке. В то же время в отличие от оценки конкурентоспособности товара оценку конкурентоспособности предприятия

дает не только потребитель, но и сам производитель. Именно предприятие решает вопрос о целесообразности выпуска данной продукции в конкретных условиях;

3) Товар и предприятие имеют разные временные периоды своего жизненного цикла. Если предметом исследования является текущая оценка конкурентоспособности, то фактор времени не имеет определенного значения, но когда речь заходит о долговременном аспекте, то следует учитывать, что жизненный цикл предприятия, как правило, более продолжителен – за период его функционирования может сменяться несколько поколений изделий. Вместе с тем, иногда жизненный цикл продукции превышает период функционирования предприятия (например, при производстве базовых товаров сырьевой группы, в случае банкротства и реорганизации предприятия и т. д.).

Проанализируем определения категории «конкурентоспособность предприятия», данные некоторыми авторами:

Фатхутдинов Р.А. «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [53].

Ивахник Д. Е. «Конкурентоспособность промышленного предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [16].

Конкуренция превращает потребителя в индикатор предпринимательской деятельности. Поэтому существует множество трактовок понятия «конкурентоспособность», т.к. каждый автор понимает данное понятие по-

своему (таблица 1.1). В любом случае конкурентоспособность рассматривается как неотъемлемая часть организации.

Таблица 1.1 - Понятия конкурентоспособности

№	Факторы (различия)	Конкурентоспособность (определение, автор)
1	Речь идет о свойствах товара или продукции	Совокупность потребительских свойств данного товара или продукции, характеризующая их отличие от товара-конкурента по степени соответствия конкретным общественным потребностям, с учетом затрат на их удовлетворение, цен (Рыбалкин В.Е.)
2	Сравнивание с другими товарами и услугами	Способность товаров или услуг выдерживать сравнения с аналогичными товарами и услугами других производителей и продаваться в связи с этим по ценам не ниже среднерыночных (Позняков В.В.)
3	Соответствие требованиям	Способность продукции соответствовать сложившимся требованиям данного рынка на рассматриваемый период (Джинчарадзе)
4	Соперничество	Вид соперничества между товаропроизводителями за лучшие, более выгодные условия производства и реализации продукта (Голубков Е.П.)
5	Борьба за рыночные доли	Товаропроизводитель, расширение или сохранение объемов деятельности которого, ведет к уменьшению рыночной доли другого товаропроизводителя, являющегося субъектом рынка этого же или взаимозаменяемого товара (Амуржуев О.В.)
6	Сравнение параметров товара	Сравнительная характеристика потребительских и стоимостных параметров данного товара по отношению к товару-конкуренту (Амуржуев О.В.)
7	Борьба за покупателей и доли на рынке	Состязательность на рынке, при которой идет постоянная борьба товаропроизводителей за покупателей и увеличение своей доли на рынке (Амуржуев О.В.)
8	Соответствие требованиям	Способность товара или услуги отвечать требованиям рынка данного вида товара или услуги (Синельников С.М.)
9	Борьба за выгодные условия	Состязание, борьба между субъектами производственных отношений за наиболее выгодные сферы предложения капитала, рынки сбыта, источники сырья (Соломоник Т.К.)
10	Соревнования и соответствие требованиям покупателей	Возможность товара или его изготовителей выиграть соревнования на рынке с товарами, изготовленными другими фирмами, за счет более полного соответствия требованиям или денежным возможностям покупателей (Баркан Д.И.)
11	Привлечение большего числа покупателей	Экономическое состязание изготовителей одинаковых товаров на рынке за привлечение как можно большего числа покупателей и получение благодаря этому максимальной выгоды (Козырев В.М.)
12	Цена та же, качество выше	Предложение покупателям купить по тем же ценам, что предлагают и другие фирмы, товары более высокого качества или большей надежности (Поляк Г.Б.)
13	Качество то же, цена ниже	Предложение покупателям купить товары, аналогичные по качеству товарам других фирм, но по более низкой цене (Швандара В.А.)

№	Факторы (различия)	Конкурентоспособность (определение, автор)
14	Цена та же, гарантия более длительная	Предложение покупателям купить товар по тем же ценам, что предлагают и другие фирмы, но с гарантией более длительного и более удобного обслуживания этих товаров в дальнейшем (Липсиц И.В.)
15	Отличия в развитии данной фирмы от развития конкурентов	Это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности (Власова В.М.)
16	Столкновение интересов	Состязание, столкновение интересов различных экономических агентов (Автономов В.С.)
17	Борьба за более выгодные условия	Борьба между производителями или поставщиками, предприятиями, фирмами за наиболее выгодные условия производства и сбыта в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности (Горфинкель В.Я.)
18	Борьба за право получения максимальной прибыли	Противоборство, соперничество между производителями товаров и услуг за право получения максимальной прибыли; существование на рынке множества производителей и покупателей и возможность свободного их выхода с рынка, и вход не него (Камаев В.Д.)

Для установления определенной систематизации проявления конкурентоспособности целесообразно принять, что наиболее общим понятием выступает форма конкурентоспособности. Предлагаем под формой конкурентоспособности рассматривать совокупность ее проявлений, образующую определенную систему. В т.ч. форму конкурентоспособности подразделить на виды, уровни и подсистемы конкурентоспособности, взаимоувязанные между собой. К тому же, для характеристики внутренних свойств различных форм конкурентоспособности, целесообразно ввести понятие признаков конкурентоспособности [17].

Прежде всего, подробнее рассмотрим изложенную схему систематизации для раскрытия содержательных связей и переходов между разновидностями конкурентоспособности. Вид конкурентоспособности характеризует аспектный подход к ее анализу. Так, например, если рассматривать одну из четырех сфер любого общества – экономическую, то ее конкурентоспособность будет отражаться общей социально-экономической конкурентоспособностью и общей технико-экономической конкурентоспособностью. Сообразно с

асpekтами экономической сферы деятельности общую социально-экономическую конкурентоспособность можно подразделить на отдельные виды: экономическую и социальную.

Таблица 1.2 - Классификация подсистем конкурентоспособности по целям управления предприятия

Наименование подсистемы конкурентоспособности по основным целям управления	Наименование субсистемы конкурентоспособности по целям управления
1. Конкурентоспособность управления процессом производства и реализации	Конкурентоспособность: -прогнозирования и планирования -организации -мотивации -регулирования -учета, контроля и анализа
2. Конкурентоспособность использования ресурсов	Конкурентоспособность: -использования основных фондов -использования трудовых ресурсов -использования материальных ресурсов -использования финансовых ресурсов
3. Конкурентоспособность управления качеством	Конкурентоспособность: -функционирования системы «качество» -новой техники стандартизации
4. Конкурентоспособность научно-технического развития	Конкурентоспособность: -капитальных вложений -научных исследований и проектирования -подготовки производства -прогрессивной технологии -автоматизации и механизации производства -модернизации производства -АСУ - рационализации и изобретательства
5. Конкурентоспособность социального развития	Конкурентоспособность: -социальной сферы -улучшения условий труда -охраны труда и техники безопасности -совершенствования оплаты труда -функционирования организации социальной инфраструктуры -участия персонала в управлении предприятием
6. Конкурентоспособность экологической деятельности	Конкурентоспособность: -охраны окружающей среды -использования и воспроизводства природных ресурсов -утилизации материальных ресурсов

Наряду с этим, в комплексном понятии технико-экономической конкурентоспособности можно выделить техническую конкурентоспособность (конкурентоспособность технических систем) и экономическую. По нашему мнению, необходимо выделить понятие структурно-организационной конкурентоспособности, состоящей из конкурентоспособности организации, конкурентоспособности управления и конкурентоспособности структуры. На основании сказанного, можно сделать вывод, что каждый из видов конкурентоспособности, в свою очередь, может быть подразделен на подвиды и разновидности [26].

Таблица 1.3 - Классификация подсистем конкурентоспособности по стадиям управленческого цикла

Наименование подсистемы конкурентоспособности по основным стадиям (функциям) управления	Наименование подсистемы конкурентоспособности по стадиям управленческого цикла
1. Конкурентоспособность прогнозирования	Конкурентоспособность: -долгосрочного прогнозирования -среднесрочного прогнозирования
2. Конкурентоспособность планирования	Конкурентоспособность: -перспективного планирования -текущего планирования
3. Конкурентоспособность организации	Конкурентоспособность: -подготовки производства -производственного процесса -специализации и кооперирования -реализации продукции
4. Конкурентоспособность мотивации	Конкурентоспособность: -экономического стимулирования -материального вознаграждения -морального поощрения
5. Конкурентоспособность оперативного регулирования	Конкурентоспособность: -диспетчирования -выполнения приказов -обратной связи
6. Конкурентоспособность учета, контроля и анализа	Конкурентоспособность: -учета -контроля -анализа

Прежде всего, подробнее рассмотрим изложенную схему систематизации для раскрытия содержательных связей и переходов между разновидностями конкурентоспособности. Вид конкурентоспособности характеризует аспектный

подход к ее анализу. Так, например, если рассматривать одну из четырех сфер любого общества – экономическую, то ее конкурентоспособность будет отражаться общей социально-экономической конкурентоспособностью и общей технико-экономической конкурентоспособностью. Сообразно с аспектами экономической сферы деятельности общую социально-экономическую конкурентоспособность можно подразделить на отдельные виды: экономическую и социальную. Наряду с этим, в комплексном понятии технико-экономической конкурентоспособности можно выделить техническую конкурентоспособность (конкурентоспособность технических систем) и экономическую [33].

Таблица 1.4 - Классификация подсистем конкурентоспособности по стадиям жизненного цикла продукции

Номер стадии	Наименование подсистемы конкурентоспособности по основным стадиям	Наименование субсистемы конкурентоспособности по стадиям
I	Конкурентоспособность исследования и проектирования	Конкурентоспособность: -исследований -разработки и проектирования -использования новой техники
II	Конкурентоспособность изготовления	Конкурентоспособность: -капитальных вложений -подготовки производства -новой прогрессивной технологии -автоматизации и механизации -использования основных фондов -использования трудовых ресурсов -использования материальных ресурсов -использования природных ресурсов -использования финансовых ресурсов
III	Конкурентоспособность обращения и реализации	Конкурентоспособность: -транспортировки -хранения
IV	Конкурентоспособность эксплуатации или потребления	Конкурентоспособность: -эксплуатации -ремонта -утилизации и вторичной переработки

По нашему мнению, необходимо выделить понятие структурно-организационной конкурентоспособности, состоящей из конкурентоспособности организации, конкурентоспособности управления и конкурентоспособности структуры. На основании сказанного, можно сделать

вывод, что каждый из видов конкурентоспособности, в свою очередь, может быть подразделен на подвиды и разновидности [19].

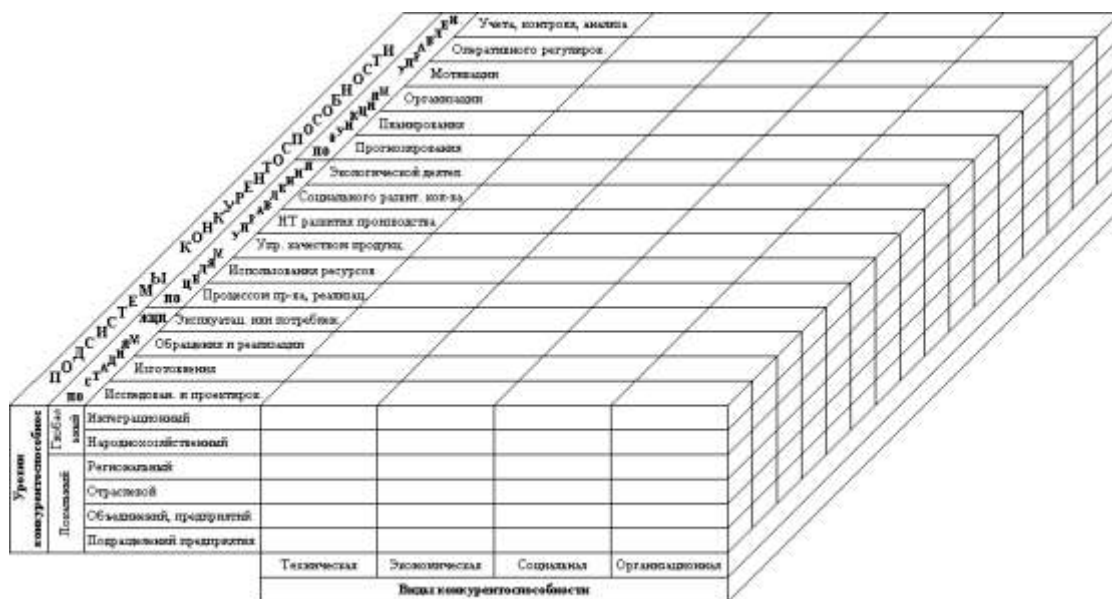


Рисунок 1.1 - Формы проявления конкурентоспособности

Уровни конкурентоспособности общественного производства можно подразделить на глобальный и локальный. Глобальный уровень конкурентоспособности включает интеграционную конкурентоспособность и народнохозяйственную. Интеграционная конкурентоспособность характеризует положение страны на мировом рынке, т.е. международный уровень конкурентоспособности определенной страны, которую также именуют как страновая конкурентоспособность. Народнохозяйственная конкурентоспособность оценивается на уровне отдельной страны, например когда исследуется конкурентоспособность того проекта управления, в котором участвуют регионы, отрасли и предприятия, с целью принятия решений о реализации и (или) государственной поддержке проектов. Локальный уровень конкурентоспособности подразделяется на региональный, отраслевой, уровень объединений и предприятий, уровень подразделений предприятий. Отсюда следует, что в каждом из уровней конкурентоспособности можно выделить подуровни и разновидности [48].

Подсистема конкурентоспособности как функциональная часть названной системы (формы конкурентоспособности) представляет собой систему более низкого иерархического ранга. В связи с тем, что в первой главе данной диссертационной работы была обоснована значимость процесса управления в вопросе достижения конкурентоспособности организации и ее удержания, представляет интерес классификация подсистем конкурентоспособности по целям этой деятельности на уровне предприятий, которые выступают целями самого предприятия.

От уровня политических, технических, социально-экономических и других факторов развития региона и страны зависит эффективность функционирования фирмы, т.к. она является компонентом региона (страны) как глобальной по отношению к ней системы [16].

В таблице 1.5 рассмотрим макроэкономические условия обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Таблица 1.5 - Макроэкономические условия обеспечения конкурентоспособности предприятия [40]

Сфера макро-среды	Факторы (показатели) макросреды
1. Международная	Количество «горячих точек» в мире, где происходят какие-либо военные конфликты; численность военных и других лиц, задействованных в «горячих точках» в данное время; количество международных симпозиумов, конференций, выставок, кинофестивалей, конкурсов и других мероприятий высшей категории, проводимых в данный момент в стране и в мире в области образования, культуры, научно-технического прогресса; тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе и др.
2. Политическая	Стабильность демократических преобразований в стране; вероятность возврата к прошлой политической системе; количество забастовок с численностью участвующих более 100 человек, проводимых в стране в данный день; криминальная обстановка в стране; количество политических фракций в законодательной власти; независимость СМИ.
3 Экономическая	Удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны; удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны; тенденции изменения внешнеэкономических связей; дефицит бюджета страны (%); среднегодовые темпы инфляции; удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны; наличие «стратегии перехода страны на рыночные отношения и их развития», опубликованной в открытой печати

Сфера макро-среды	Факторы (показатели) макросреды
4. Социально-демографическая	Место страны в мире по продолжительности жизни; место страны в мире по жизненному уровню населения; продолжительность жизни (мужчин, женщин); смертность детей в возрасте до одного года, % от родившихся и в сравнении с лучшим мировым показателем; рождаемость и смертность населения страны; структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др.; миграция населения; перспективность городов; структура населения по доходу и др.
5. Правовая	Наличие федеральных правовых актов, регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны; наличие федеральных правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и фирм; наличие федеральных правовых актов (указов Президента, постановлений правительства, государственных стандартов) по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг, управлению качеством и конкурентоспособностью товаров, охране окружающей природной среды, предпринимательству, ценным бумагам, финансам и т.п.; качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов; преемственность правового обеспечения по вертикали и горизонтали.
6. Экологическая	Параметры экосистемы страны; количество городов и удельный вес численности их населения, которые не отвечают требованиям по экологичности; затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы страны.
7. Природно-климатическая	Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе; извлечение из недр природных ресурсов (интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения); характеристика климатических факторов страны; дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны; степень использования вторичных ресурсов.
8. Научно-техническая	Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества; удельный вес докторов наук, профессоров в численности работающих страны; стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого; уровень автоматизации производства в машиностроении страны; экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя вуза, в долларах США; показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны; характеристика системы информации страны; уровень компьютеризации страны.
9. Культурная	Средний уровень образования населения страны; обеспеченность населения страны объектами культуры (ед/час): театрами, кинотеатрами, библиотеками, дворцами спорта и комплексами и другими, объектами культуры.; отношение людей к окружающему миру; долговременные тенденции развития в области культурных ценностей

Внешнее окружение фирмы делится на две группы:

1) среда прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, законодательные и государственные органы);

2) среда косвенного воздействия (состояние экономики, социально-культурные факторы, научно-технический прогресс, международные события) [25].

Одновременно внешняя среда характеризуется: взаимосвязанностью факторов (уровнем силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы); сложностью внешней среды (числом факторов, на которые фирмы обязана реагировать); подвижностью среды (скоростью, с которой происходят изменения в окружении); неопределенностью среды (функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации) [43].

К отраслям инфраструктуры региона относятся: рыночная инфраструктура; мониторинг окружающей природной среды; здравоохранение; наука и образование; культура; торговля; общественное питание; транспорт и связь; пригородное сельское хозяйство; строительство; жилищно-коммунальное хозяйство; бытовое обслуживание; промышленность.

Уровень развития, стабильность и эффективность функционирования предприятий и учреждений всех перечисленных отраслей инфраструктуры региона, где расположена фирма, оказывает влияние на устойчивость ее работы, прежде всего, через социально-психологические факторы, то есть через степень удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей населения, через морально-психологический климат в коллективе, здоровье населения [32].

В таблице 1.6 проанализируем микроэкономические условия обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Рассмотренные факторы макросреды и инфраструктуры оказывают влияние на устойчивость и эффективность функционирования фирмы косвенно, ими фирма сама не имеет возможности управлять. Непосредственное прямое влияние на работу фирмы оказывают ее конкуренты, а также предприятия

Таблица 1.6 - Микроэкономические условия обеспечения конкурентоспособности предприятия [40]

Факторы микросреды	Показатели (операции), факторы микросреды
1. Поставщики (вход системы)	Интегральный показатель качества поступающего сырья (по видам) и материалов; интегральный показатель качества (полезного эффекта) комплектующих изделий, оснастки, запасных частей и т.д.; интегральный показатель качества информации, поступающей на фирму; интегральный показатель качества нормативно-методической и технико-экономической документации, поступающей на фирму; интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих на фирму; прогноз изменения условий поставок.
2. Потребители (выход системы)	Тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товаров фирмы; прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров; прогноз изменения доходов потребителей; прогноз изменения состава и значений признаков сегментации рынка внутри страны и в мире.
3. Конкуренты	Анализ качества, цен и конкурентоспособности товаров конкурентов; анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов; прогнозирование конкурентоспособности и удельной цены товаров основных конкурентов; прогнозирование рыночной стратегии основных конкурентов.
4. Контактные аудитории	Анализ отношения к фирме и ее товару финансовых кругов региона (страны), средств массовой информации, государственных и муниципальных учреждений, гражданской группы содействия, общественных организаций и др.; разработка мероприятий по улучшению отношений с контактной аудиторией.
5. Маркетинговые посредники	Анализ структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товаров; налаживание контактов с агентствами по оказанию маркетинговых услуг (рекламные агентства, консалтинговые фирмы, фирмы маркетинговых исследований и др.); установление связей с кредитно-финансовыми учреждениями.
6. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности	Формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности; анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот, лицензий и других показателей на эффективность работы фирмы; подготовка предложений по совершенствованию законодательства по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности.

предприятия, организации и учреждения, поставляющие фирме ресурсы, информацию, приобретающие у нее товар, оказывающие финансовые и другие прямые услуги [17].

Таким образом, определение конкурентоспособности фирмы, играет важную роль в повышении эффективности деятельности предприятия.

1.2 Инструменты повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях

Основной целью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как финансовое благополучие организации следует за конкурентоспособностью выпускаемой продукции, как тень за человеком. Практика показывает, что этой цели наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом и преимуществами. Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей. Под конкурентным преимуществом понимается, как говорилось ранее, конкурентное преимущество — это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей [21].

Для того чтобы создать определенный уровень конкурентоспособности организации руководство использует различные методы и инструменты управления, которые и создают инструментарий конкурентоспособности.

Инструментарий - совокупность различных инструментов, применяемых в какой-либо специальности; совокупность методов, применяемых в какой-либо области деятельности. Следовательно, инструментарий конкурентоспособности – это набор различных инструментов, позволяющих создавать конкурентоспособность различных объектов системы. Можно говорить, что инструмент в первую очередь, - это орудие для работы, предназначенное для изменения первоначального состояния какого-либо объекта. В свою очередь методы – это способы воздействия на данный объект.

Как известно организация постоянно взаимодействует со внешней средой, она развивается и функционирует в конкурентной среде и на

протяжение всего своего жизненного цикла испытывает на себе изменения со стороны внешней среды. Поэтому можно говорить, что инструменты конкурентоспособности могут быть не только внутренними, непосредственно разрабатываемые и используемые руководством, но и внешними, предоставляемыми правительством страны, конкурентами, поставщиками и потребителями [33].

Внутренние инструменты направлены на создание конкурентоспособности организации изнутри. Но так как конкурентоспособность организации – это все же интегральный показатель, складывающийся из конкурентоспособности различных ее составляющих, то уместно говорить о разделении инструментов направленных на создание конкурентоспособности различных функциональных областей организации. Внутренние инструменты направлены на развитие системы маркетинга, финансов организации, сбытовой деятельности, персонала организации, товаров, реализуемых фирмой, а так же непосредственно самой организации. Поэтому целесообразно рассматривать внутренние инструменты конкурентоспособности по функциональным областям деятельности организации.

Внешние инструменты – это те преимущества, которые создает внешняя среда, а организация использует в своих интересах для создания конкурентоспособности организации. Среди них можно выделить административные инструменты, относящиеся к непосредственному окружению, правовые, реализуемые на уровне государства через систему законов и законодательных актов, экономические инструменты, реализуемые через фискальную и монетарную политику государства. Так же определенные инструменты создают земельное и внешнеэкономическое регулирование, антимонопольная политика, экологическая политика государства [38].

Исходя из выше сказанного, инструментарий управления конкурентоспособностью можно представить следующим образом (рисунок 1.2).

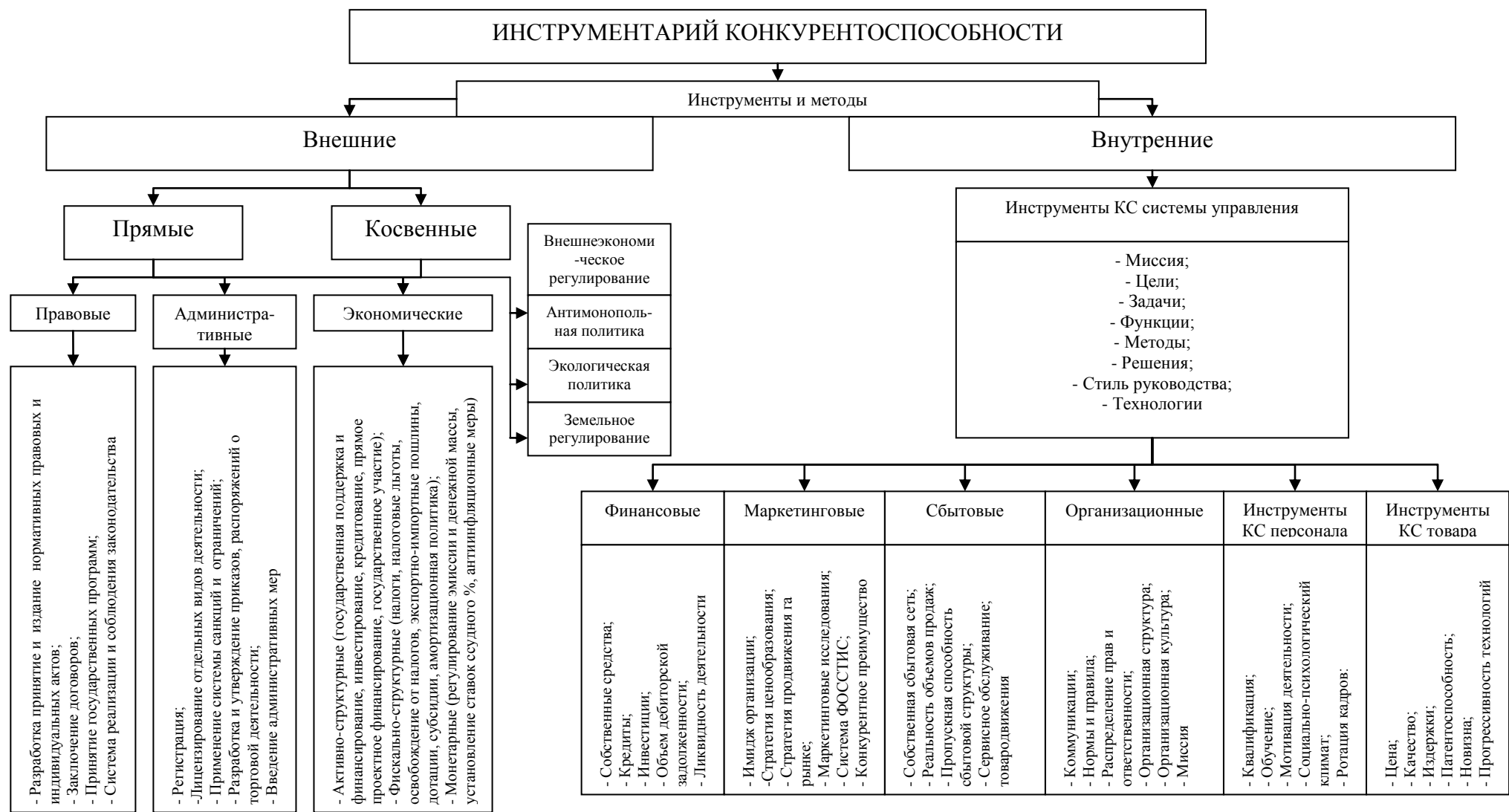


Рисунок 1.2 - Инструменты управления конкурентоспособностью организации

Внешние инструменты можно подразделить на две группы методов, при помощи которых государство, государственные органы, потребители, поставщики управляют конкурентоспособность организаций методами прямого и косвенного воздействия. Все формы внешнего воздействия подразделяются на три блока: правовые, административные и экономические.

Методы прямого воздействия реализуются через инструменты правового (законодательного) регулирования, административного и экономического влияния. Методы косвенного воздействия осуществляются экономическими методами. Таким образом, в экономических средствах сочетается использование как прямых, так и косвенных инструментов [42].

Правовые инструменты играют главенствующую роль. В современном мире любое регулирующее воздействие должно осуществляться на правовой основе. К инструментам правового регулирования можно отнести: разработку и принятие нормативных правовых и индивидуальных (подзаконных) актов; заключение договоров, принятие государственных программ относительно различных форм бизнеса; систему реализации и соблюдения законодательства.

Инструменты административного регулирования относятся к группе прямого регулирования и включают в себя: регистрацию; лицензирование; квотирование; применение системы санкций и ограничений; разработку и утверждение приказов; введение административных мер относительно непосредственной деятельности организации [21].

Экономические инструменты (регуляторы), блок экономических методов государственного управления торговой сферой. Совокупность инструментов экономического регулирования включает в себя следующие группы инструментов: активно-структурные (государственная поддержка и финансирование среднего и малого бизнеса, инвестирование в различные области экономики, кредитование и создание системы кредитования бизнеса, государственное участие в деятельности); фискально-структурные

инструменты, т.е. инструменты бюджетно-налоговой политики. (налоги, налоговые льготы, освобождение от уплаты налогов, экспортно-импортные пошлины, дотации, субсидии и т.д). Данная группа включает в себя все виды воздействия, возникающие в связи с формированием и использованием бюджета, условиями налогообложения и определяемого ими протекания финансовых и инвестиционных потоков. Монетарные инструменты, т.е. инструменты кредитно-денежной политики, денежно-кредитное регулирование состоит в воздействии государства на денежное обращение и объем денежной массы [19].

Так же можно выделить ряд инструментов, не вошедших в данные группы – это земельное регулирование; внешнеэкономическое регулирование, антимонопольное регулирование и экологическая политика. Данные направления так же оказывают воздействия на создание конкурентных преимуществ, а следовательно и конкурентоспособности организации.

Внутренние инструменты управления конкурентоспособностью можно разделить на семь групп, главной из которых будет группа инструментов конкурентоспособности всей системы управления, а шесть остальных соответствуют функциональным областям деятельности.

К инструментам конкурентоспособности системы управления относятся инструменты, обеспечивающие определенные конкурентные преимущества системы управления данной организации перед системами управления других организаций. Как известно система управления – это механизм, процесс, структура управления, механизм развития и искусство управленческой деятельности. Поэтому для обеспечения конкурентоспособности этих элементов используются следующие инструменты: миссия, цели, задачи, функции, методы, решения, стиль руководства и технологии управления [20].

К организационным инструментам относятся средства предназначенные для создания и эффективного функционирования всех

процессов в организации. К данной группе инструментов можно отнести: коммуникации, информационные потоки, распределение прав и ответственности, организационную структуру предприятия и культуру организации.

Маркетинговые инструменты призваны обеспечить конкурентоспособность системы маркетинга организации. Среди данных инструментов можно выделить: имидж организации, стратегию ценообразования и продвижения товаров на рынке, проведение маркетинговых исследований, формирование системы ФОССТИС, создание конкурентных преимуществ организации посредством проведения маркетинговых исследований [13].

Финансовые инструменты обеспечивают конкурентоспособность организации в плане финансов. Получение прибыли является одной из главных задач создания и функционирования любого коммерческого предприятия, в связи с этим данная группа инструментов является очень важной для собственников организации. Среди финансовых инструментов можно выделить: собственные средства, кредиты и различные краткосрочные и долгосрочные займы, инвестиции, объем дебиторской задолженностью, ликвидность деятельности.

Инструменты системы сбыта, направлены на улучшение системы сбытовой деятельности организации. Среди них выделяют: собственная сбытовая сеть, реальность объемов продаж продукции, пропускная способность сбытовой структуры организации, сервисное обслуживание высокотехнологической продукции, осуществление стимулирующей политики товародвижения [27].

Инструменты управления конкурентоспособностью персонала направлены на создание конкурентных преимуществ среди людских ресурсов. К ним можно отнести: квалификацию, обучение, ротацию, продвижение, мотивацию, создание социально-психологического климата, личные качества персонала.

Инструменты конкурентоспособности товара так же были отнесены к внутренним инструментам и выделены в отдельную группу. Среди инструментов данной группы выделяют: цену, качество, издержки, патентоспособность, новизну, прогрессивность технологий, наличие известных торговых марок [13].

Все выше перечисленные группы инструментов создают инструментарий конкурентоспособности организации.

Структура понятия конкурентоспособность позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

1.3 Информационно – методическое обеспечение оценки конкурентоспособности системы управления

Информационно-методическое обеспечение процесса исследования конкурентоспособности предприятия предполагает исследование каждого из этапов оценки конкурентоспособности фирмы с помощью конкретных методов (таблица 1.7) [16].

Оценка конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Важность проведения такой оценки обусловлена целым рядом обстоятельств. Среди главных можно назвать необходимость разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности, выбор предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции, привлечение средств инвестора в перспективное производство, составление программ выхода предприятия на новые рынки сбыта и др. Можно сказать, что проведение оценки преследует цель: определить положение предприятия на отраслевом рынке, но достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентоспособности [29].

Таблица 1.7 - Информационно-методическое обеспечение процесса исследования конкурентоспособности предприятия

Этап	Информация	Используемые методы
Определение целей, областей исследования	Информация о рынке, конкурентах	Наблюдение, опрос, анкетирование, экспертный метод
Выбор базы сравнения	Информация о конкурентах, их рыночных долях	Наблюдение, опрос, методы определения конкурентной среды
Анализ внутренней среды предприятия	Информация о финансовых результатах, персонале, реализуемых или производимых товаров и пр.	Финансовый анализ, наблюдение, оценка конкурентоспособности товара по интегральным методом и пр.
Определение перечня показателей конкурентоспособности на основе первичной документации	Информация о финансовых результатах, персонале, реализуемых или производимых товаров и пр.	Наблюдение, опрос, интегральный метод и пр.
Оценка конкурентоспособности предприятия	Информация о внутренней, внешней среде организации	Матричный метод, 4 р и др.
Разработка направлений для повышения конкурентоспособности предприятия	Информация по результатам исследования конкурентоспособности предприятия, его конкурентов	Наблюдение, опрос, анкетирование, экспертный метод

Следует помнить, что на этапе определения и анализа конкурентоспособности предприятия в первую очередь необходимо определение степени влияния макроокружения на деятельность организации, выявление возможностей и угроз, определение степени влияния микроокружения на деятельность организации, оценка конкурентных позиций организации (преимуществ организации и возможностей рынка), определение потенциала организации и ее слабых сторон. Для этого используется метод SWOT-анализа.

Аббревиатура S-W-O-T (SWOT) означает «сила, слабость, удобные возможности, угрозы» (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Данный метод основан на составлении матрицы, состоящей из четырех перекрестных полей. Первое поле - стратегии, использующие сильные стороны для реализации возможностей. Второе поле – стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз. Третье поле – стратегии, минимизирующие слабости организации, используя возможности ситуации. Четвертое поле –

стратегии, минимизирующие слабости и угрозы, появившиеся во внешней среде [35].

Плюсом SWOT-анализа является то, что, он основан на использовании данных о настоящем и прошлом состоянии предприятия, но для разработки стратегии этого недостаточно, необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации. Однако в сочетании с экспертными методами оценки степени влияния факторов на выработку стратегии, вероятности их наступления, степени риска и ранжирования SWOT-анализ становится хорошим инструментом, позволяющим оценивать изменения факторов организационной среды и вырабатывать альтернативные варианты стратегий.

Для того чтобы предприятие было и оставалось конкурентоспособным, ему необходимо формулирование миссии и постановка целей, которые оно должно достигнуть. Для этого необходимо построения целевого портрета, в котором будут содержаться миссия предприятия, его генеральная цель, а также подцели предприятия [36].

Кроме SWOT – анализа существует множество других методов анализа организационной среды. Одним из таких методов является метод SNW-анализ.

Данный метод применяется при проведении стратегического анализа деятельности фирмы, при анализе внутренней среды организации и определения потенциала организации и ее слабых сторон.

SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S-Strength – сильная позиция (сторона), N-Neutral-нейтральная позиция, W – weakness- слабая позиция.

Таким образом, SNW подход четко фиксирует ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразную нулевую точку при конкуренции [22].

В целях получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW-анализа предлагается заполнить таблицу, где все 30 позиций

должны быть заполнены по материалам именно анализируемой организации. В каждой строке трафарета нужно поставить только один крестик, в одной из колонок. «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций. Причем альтернатива это интегральная качественная оценка соответствующей конкретной позиции внутренней среды организации в данной конкурентной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния.

Достоинством данного метода является простота в исполнении, учет наибольшее количество факторов, а также учет специфических особенности деятельности организации. Недостатки: субъективность метода, требует хорошего знания всех особенностей деятельности организации [14].

Любая организация после анализа организационной среды, должна оценить свою конкурентоспособность.

Следует отметить, что на сегодняшний момент существует множество методов оценки конкурентоспособности предприятия. Но в них имеется большое количество серьезных недостатков, в связи, с чем разработку и совершенствование методов оценки конкурентоспособности предприятия можно считать одной из актуальных проблем.

Наиболее распространенными методами являются следующие: анализ факторов конкурентного преимущества по Портеру (прост в использовании, но при этом не дает реальной оценки ситуации, т.к. не проводятся экономические расчеты); подход Омаэ (прост в исполнении, учитывает большое количество факторов, дает конкретные рекомендации, но при этом не рассматривает все факторы микроокружения); метод Ж.Ж. Ламбена (наглядность и простота в использовании, но возникают сложности в сборе информации по себестоимости продукции конкурента, существует необходимость использования дополнительных методов анализа) [5].

Более полную оценку конкурентоспособности предприятия позволяют получить методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории более конкурентоспособными являются те

предприятия, где наилучшим образом организованы производство и сбыт товара, эффективное управление финансами. Проведение комплексной оценки деятельности предприятия, позволяет делать более обоснованные выводы по конкурентоспособности и облегчает выработку управленческих решений по улучшению работы отдельных служб.

В качестве одного из вариантов оценки конкурентоспособности предприятия на базе теории эффективной конкуренции можно предложить следующий метод. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности (таблица 1.8) [10, 29].

Таблица 1.8 - Критерий и показатели конкурентоспособности предприятия

Критерий и показатели конкурентоспособности	Роль показателя в оценке	Правила расчета показателя
1. Эффективность производственной деятельности предприятия		
1.1. Издержки производства на единицу продукции, руб.	Отражает эффективность затрат при выпуске продукции	Валовые издержки; объем выпуска продукции
1.2. Фондоотдача, тыс. руб.	Характеризует эффективность использования основных производственных фондов	Объем выпуска продукции; среднегодовая стоимость основных производственных фондов
1.3. Рентабельность товара, %	Характеризует степень прибыльности производства товара	Прибыль от реализации х 100%; полная себестоимость продукции
1.4. Производительность труда, тыс. руб. / чел.	Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы	Объем выпуска продукции; среднесписочная численность работников
2. Финансовое положение предприятия		
2.1. Коэффициент автономии	Характеризует независимость предприятия от заемных источников	СС предприятия; общая сумма источников финансирования
2.2. Коэффициент платежеспособности	Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измерять вероятность банкротства	Собственный капитал; общие обязательства
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств	Денежные средства и быстро реализуемые ценные бумаги; краткосрочные обязательства
2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Характеризует эффективность использования оборотных средств. Соответствует времени, в течение которого ОС проходят все стадии производства и обращения	Выручка от реализации продукции; среднегодовой остаток оборотных средств

Критерий и показатели конкурентоспособности	Роль показателя в оценке	Правила расчета показателя
3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара		
3.1. Рентабельность продаж, %	Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены товара	Прибыль от реализации х 100%; объем продаж
3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией	Отражает степень затоваренности готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса	Объем нереализованной продукции; объем продаж
3.3. Коэффициент загрузки производственной мощности	Характеризует деловую активность предприятия, эффективность работы службы быта	Объем выпуска продукции; производственная мощность
3.4. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта	Затрата на рекламу и стимулирования сбыта; прирост прибыли от реализации
4. Конкурентоспособность товара		
4.1. Качество товара	Характеризует способность товара удовлетворять потребности в соответствии с его назначением	Комплексный метод оценки
4.2. Цена товара	—	—

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товаров, организацию труда на производстве. Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем. В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования. В четвертую – показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена [49].

В таблице 1.9 приведем формулы для расчета показателей конкурентоспособности.

Таблица 1.9 - Показатели конкурентоспособности сбыта и финансов предприятия

Показатель	Усл. об.	Формула	Экономический смысл
Коэффициент автономии	K_A	$K_A = \frac{СК}{В_B}$	Характеризует уровень общей обеспеченности активов собственным капиталом, т.е. относительную независимость организации от внешних источников финансирования, указывая на долю собственного капитала в общей сумме всех средств организации, используемых ею для осуществления деятельности.
Уровень перманентного капитала	$У_{ПК}$	$У_{ПК} = \frac{(С + К + ДО)}{О_{БА}}$	Показывает долю долгосрочного капитала в общей величине источников формирования имущества. Минимальным значением для уровня перманентного капитала является значение, равное доле внеоборотных активов в валюте баланса.
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	$K_{Осоч}$	$K_{Осоч} = \frac{О_{БА} - КО}{ОС / О_{БА}}$	Характеризует долю оборотных средств, формируемую за счет собственных источников. Минимальным значением считается 0,1. При отрицательном значении показатель не имеет экономической интерпретации. Такая ситуация означает, что все оборотные активы формируются за счет краткосрочных обязательств, что является недопустимым.
Коэффициент маневренности собственного капитала	$K_{Мск}$	$K_{Мск} = \frac{(Д + С + КФВ)}{ДО}$	Показывает, какая доля собственного капитала направлена на формирование оборотных активов, т.е. находится в мобильной форме. Повышение значения показателя означает более высокий уровень маневренности собственных источников.
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{АЛ}$	$K_{АЛ} = \frac{(Д + С + КФВ)}{КО}$	Характеризует платежеспособность организации на дату составления баланса, показывая, какая часть краткосрочных средств могла быть погашена на эту дату за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Оптимальное значение показателя 0,1...0,2.
Коэффициент критической (быстрой) ликвидности	$K_{КЛ}$	$K_{КЛ} = \frac{(Д + С + КФВ + ДЗ)}{КО}$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет имеющихся денежных средств и ожидаемых поступлений от дебиторов.
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{ТЛ}$	$K_{ТЛ} = \frac{О_{БА}}{КО}$	Показывает, сколько рублей финансовых ресурсов, вложенных в оборотные активы, приходится на один рубль текущих пассивов, или во сколько раз оборотные активы превышают краткосрочные обязательства.
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$В_{ОБА}$	$В_{ОБА} = \frac{В}{О_{БА}}$	Характеризует интенсивность использования оборотных средств. Отражает скорость оборота текущих (мобильных) активов, или сколько рублей выручки приходится на рубль оборотных активов.
Коэффициент платежеспособности	$K_{П}$	$K_{П} = \frac{СК}{(КО + Д + О)}$	Характеризует обеспеченность собственного капитала общей суммой обязательств предприятия.
Рентабельность продаж	$Р_{П}$	$Р_{П} = \frac{П_r}{В}$	Показывает, сколько рублей прибыли приходится на один рубль выручки.

Показатель	Усл. об.	Формула	Экономический смысл
Коэффициент затоваренности и продукцией	K_3	$K_3 = O_{НП} / В$	Показывает, сколько рублей нереализованной продукции приходится на один рубль выручки.
Коэффициент эффективности рекламы	$K_{ЭР}$	$K_{ЭР} = З_p / ПР_{ПР}$	Показывает, сколько рублей финансовых ресурсов, вложенных в рекламу и средства стимулирования сбыта, приходится на один рубль прибыли.

В таблице 1.9 использованы следующие условные обозначения:

СОС – собственные оборотные средства;

$O_{БА}$ - оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства;

ДЗ- дебиторская задолженность;

СК – собственный капитал;

ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДО – долгосрочные обязательства;

$В_Б$ – валюты баланса;

$П_p$ – прибыль от реализации;

$O_{НП}$ – объем нереализованной готовой продукции;

$З_p$ – затраты на рекламу;

$ПР_{ПР}$ – прирост прибыли от рекламы и средств стимулирования сбыта;

$В$ – выручка [18].

Для обеспечения репрезентативности оценки конкурентоспособности критерии и показатели, входящие в первые три группы, имеют коэффициенты весомости. Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической:

$$K_{кп} = 0,15 \text{ } \mathcal{E}_п + 0,29 \text{ } \Phi_п + 0,23 \text{ } \mathcal{E}_с + 0,33 \text{ } K_т, \quad (1.1)$$

где: $K_{кп}$ – коэффициент конкурентоспособности предприятия,

$\mathcal{E}_п$ – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия,

Фп – значение критерия финансового положения предприятия,
Эс – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара,

Кт – значение критерия конкурентоспособности товара,
0,15; 0, 29; 0, 23; 0,33 – коэффициенты весомости критериев.

$$\text{Эп} = 0,31 \text{ И} + 0,19 \text{ Ф} + 0,40 \text{ Рт} + 0,10 \text{ П} , \quad (1.2)$$

где: Эп – критерий эффективности производственной деятельности предприятия,

И – относительный показатель издержек производства на единицу продукции,

Ф – относительный показатель фондоотдачи,

Рт – относительный показатель рентабельности товара,

П – относительный показатель производительности труда,

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коэффициенты весомости показателей.

$$\text{Фп} = 0,29 \text{ Ка} + 0,20 \text{ Кп} + 0,36 \text{ Кл} + 0,15 \text{ Ко} , \quad (1.3)$$

где: Фп – критерий финансового положения предприятия,

Ка – относительный показатель автономии предприятия,

Кп – относительный показатель платежеспособности предприятия,

Кл – относительный показатель ликвидности предприятия,

Ко – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств,

0,29; 0, 20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей.

$$\text{Эс} = 0,37 \text{ Рп} + 0,29 \text{ Кз} + 0,21 \text{ Км} + 0,14 \text{ Кр} , \quad (1.4)$$

где: Эс – критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара,

Рп – относительный показатель рентабельности продаж,

Кз – относительный показатель затоваренности готовой продукцией,

Км – относительный показатель загрузки производственной мощности,

Кр – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта,

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коэффициенты весомости показателей [31].

В общем виде алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия предусматривает три последовательных этапа. Этап 1-й: расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия 1.1 – 4.2 (см. таблица 1.8). Этап 2-й: расчет критериев конкурентоспособности предприятия по формулам (2 – 4). Этап 3-й: расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия по формуле (1).

По сравнению с ранее рассмотренными, предложенная методика оценки конкурентоспособности охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей одного предприятия за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб [38].

Для благоприятной деятельности предприятия очень важно наличие высококвалифицированного персонала. Любую организацию можно считать конкурентоспособной только тогда, когда ее персонал является конкурентоспособным на рынке рабочей силы. Это объясняется тем, что персонал и организации это звенья одной цепи, поэтому очень важно, чтобы одно звено не было слабее другого. Для руководства организаций очень важно ее процветание, но нельзя забывать и о персонале, который играет очень важную роль в процветании фирмы, ее конкурентоспособности. Ведь персонал это ресурс фирмы, который также как и другие ресурсы может иссякнуть, т.е. фирма может потерять высококвалифицированных специалистов, в большей степени, благодаря которым и достигаются такие высокие результаты. Поэтому, очень важно определять, насколько конкурентоспособен персонал в данной организации. Проведение оценки конкурентоспособности персонала необходимо для того, чтобы выявить слабые стороны и по возможности устранить их [30, 31, 47]. Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника

вакантному или занимаемому рабочему месту (должности). При этом оценивается потенциал работника (т.е. профессиональные знания и умения, опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровья и работоспособность, уровень общей культуры), его индивидуальный вклад (качество и результативность труда) [32].

Существует множество методик для оценки конкурентоспособности персонала. Рассмотрим некоторые из них. Интервьюирование (собеседование) – беседа с работником в режиме «вопрос – ответ» по заранее составленной или произвольной схеме. Анкетирование (самооценка) – опрос с помощью анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа. Данные методы не дают гарантии «честного ответа», поэтому не дают полной и качественной оценки конкурентоспособности персонала организации [12].

Методика оценки конкурентоспособности персонала предложенная Р.А. Фатхутдиновым дает возможность более полного и качественного анализа, который позволяет рассматривать персонал как составную часть организации. Рассмотрим данную методику более подробно [52].

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью организации, в которой работает конкретный рабочий или специалист. Если у организации высокий уровень конкурентоспособности, то и персонал имеет хорошие внешние условия для достижения высокого уровня конкурентоспособности.

Внутренние конкурентные преимущества персонала могут быть наследственными и приобретенными. Только исключительно одаренные люди в меньшей мере зависят от внешних условий. Примерный перечень качеств персонала и их весомость по категориям персонала приведены в таблице 1.10.

Таблица 1.10 - Перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качества персонала по категориям		
	рабочие	специалисты	менеджеры
1. Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,20	0,25	0,20
2. Наследственные конкурентные преимущества (физические данные, темперамент и т.п.)	0,20	0,15	0,15
3. Деловые качества (образования, специальные знания, навыки, умения)	0,30	0,40	0,20
4. Интеллигентность, культура	0,05	0,05	0,10
5. Коммуникабельность	0,05	0,05	0,10
6. Организованность	0,05	0,05	0,15
7. Возраст, здоровье	0,15	0,05	0,10
Итого	1,00	1,00	1,00

Оценка конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле:

$$K_p = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0 \quad (1.5),$$

где: K_p – уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала;

$i = 1, 2, \dots, n$ – количество экспертов;

$j = 1, 2, \dots, 7$ – количество оцениваемых качеств персонала;

α_j – весомость j -го качества персонала (см. таблица 1.9);

β_{ij} – оценка i -м экспертом j -го качества персонала по 5-балльной системе;

$5n$ – максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум (5 баллов * n экспертов).

При оценке экспертами качеств персонала, устанавливаются условия:

- качество отсутствует – 1 балл;
- качество проявляется очень редко – 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;
- качество проявляется часто – 4 балла;

- качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно – 5 баллов.

С помощью этих условий проводится сначала экспертная оценка семи качеств менеджеров по 5-и бальной системе, а затем проводится расчет по приведенной выше формуле (5). Благодаря этим расчетам можно будет определить, на сколько персонал в той или иной фирме конкурентоспособен.

Конкурентоспособность организации напрямую зависит от конкурентоспособности ее товара. На сегодняшний момент существует множество методов оценки конкурентоспособности товара. Наиболее известными методами являются: оценка конкурентоспособности товара на основе сравнения комплексных технических и экономических показателей товаров-аналогов; конкурентоспособность товара по системе 111-555 (в основу метода лег экспертный метод оценки конкурентоспособности и три главных критерия: конкурентоспособность, качество и цена продукции); конкурентоспособность товара по системе 1111-5555 (анализ конкурентоспособности по данной системе рассматривает оценку по четырем главным факторам: качество товара, цена товара, качество сервиса товара на конкретном рынке, эксплуатационных затрат на использование товара. При этом используется экспертный метод оценки) [26].

Также для определения конкурентоспособности товара, существуют методы, основанные на управлении ассортиментом организации, которые базируются на анализе влияния отдельных наименований аптечного ассортимента на товарооборот; выявление лидирующих препаратов и фармакологических групп в суммовом и количественном выражении. Одним из таких методов является ABC-анализ. Данный метод позволяет выявить наиболее конкурентоспособные лекарственные средства, поддерживать запасы и ассортимент лекарственных средств и сопутствующих товаров, тем самым, удовлетворяя спрос и привлекая большее количество потребителей, повышая при этом конкурентоспособность организации. Метод дает возможность не только определить конкурентоспособность товара, но и

позволяет организации эффективно использовать финансовые ресурсы, тем самым, формируя рациональный ассортиментный портфель, в зависимости от демографического состава населения и показателей состава заболеваемости [41]. ABC-анализ является одним из элементов управленческого анализа при наблюдении за спросом на товары и оперативного управления товарными запасами. По существу ABC-анализ аптечного ассортимента – это анализ вклада отдельных наименований в товарооборот. В результате ABC-анализа устанавливается зависимость товарооборота от числа определенных наименований аптечного ассортимента (АА). Управление АА включает в себя: формирование и развитие товарной номенклатуры, поддержание динамического равновесия между поступлением товара и его реализацией и определением конкурентоспособности АА лекарственных средств [11, 27, 48].

Рассмотренные выше методы помогают в выборе стратегии и анализе потенциала, однако, в период подготовки внедрения стратегии предприятию необходимо тщательно изучить своих конкурентов и свою возможную конкурентную позицию на рынке. В этом может помочь использование матрицы конкурентного профиля.

На первом этапе построение профиля определяют относительные преимущества организации в конкуренции. Для этого занимаются сбором и анализом информации о ближайших конкурентах. Затем сравнивают предприятие с конкурентами по нескольким характеристикам, так называемым факторам успеха, обеспечивающих преимущества в конкурентной борьбе: цена, качество товара, соблюдение сроков поставки, ассортимент, система сбыта, менеджмент и т.п. Существуют различные приемы оценки сравниваемых характеристик. Характеристики ранжируются, им придаются определенные коэффициенты значимости, исходя из 100 %. Чем более значима оцениваемая характеристика, в определении конкурентных преимуществ, тем больший коэффициент значимости она будет иметь. Сумма коэффициентов должна быть равна 100% независимо от

количества составляющих. В зависимости от существующего состояния каждой i -ой характеристики производится расстановка рейтингов, исходя из 100 баллов, т.е. оценивается реальное состояние выбранных относительных преимуществ в организациях. Коэффициенты значимости и рейтинги устанавливаются экспертным методом. На основании рейтинговой оценки и коэффициентов значимости характеристик определяется расчетная оценка (Оц) конкурентной позиции предприятия по следующей формуле [55]:

$$\text{Оц} = R_{kpi} * K_{zi} / 100, \quad (1.6)$$

где, R_{kpi} - рейтинг выделенной i -составляющей конкурентной позиции по 100-балльной системе (рейтинг i -го относительного преимущества организации в конкуренции),

K_{zi} - коэффициент значимости отдельной i -составляющей, исходя из 100% (сумма процентов должна быть равна 100, независимо от количества выделяемых составляющих).

Сумма расчетных оценок конкурентных преимуществ (количество баллов) сравнивается с максимально возможным его уровнем - 100 баллов. На основании этого формулируется вывод относительно конкурентной позиции организации на рынке с выводом о результатах аналитической оценки [32].

Вторым этапом является построение профиля конкурентных преимуществ, наглядно отображающий конкурентную позицию предприятия на рынке. Для этого организацию сравнивают с сильнейшими конкурентами, выявленными при определении относительных преимуществ организации в конкуренции, помимо граф с конкурентными преимуществами и коэффициентами их значимости, в матрице профиля конкурентных преимуществ вводится графа «Хуже (-) / Лучше (+)» конкурента с разметкой, зависящей от количества сильнейших конкурентов. Так, в случае наличия одного сильнейшего конкурента разметка будет варьироваться от -1 до $+1$, двух сильнейших конкурентов от -2 до $+2$ и т.д. Графа «Итоговая оценка» свидетельствует о количестве баллов, уступаемых конкурентам в завоевании

более успешной конкурентной позиции, либо выигрываемых у них и рассчитывается путем умножения коэффициента значимости каждой i -ой характеристики на значение в графе «Хуже (-) / Лучше (+)» конкурента. И, в заключении, расставляются степень приоритетности характеристикам, которым необходимо уделить внимание при разработке мероприятий по завоеванию лидерских позиций на рынке [7, 38].

Таким образом, конкуренция превращает потребителя в индикатор предпринимательской деятельности. Поэтому существует множество трактовок понятия «конкурентоспособность», т.к. каждый автор понимает данное понятие по-своему. В любом случае конкурентоспособность рассматривается как неотъемлемая часть организации. Определение конкурентоспособности фирмы, играет важную роль в повышении эффективности деятельности предприятия.

Для того чтобы создать определенный уровень конкурентоспособности организации руководство использует различные методы и инструменты управления, которые и создают инструментарий конкурентоспособности.

Инструментарий - совокупность различных инструментов, применяемых в какой-либо специальности; совокупность методов, применяемых в какой-либо области деятельности. Следовательно, инструментарий конкурентоспособности – это набор различных инструментов, позволяющих создавать конкурентоспособность различных объектов системы.

Структура понятия конкурентоспособность позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

Оценка конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Важность проведения такой оценки обусловлена целым рядом обстоятельств. Среди главных можно назвать необходимость разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности, выбор предприятием партнера для

организации совместного выпуска продукции, привлечение средств инвестора в перспективное производство, составление программ выхода предприятия на новые рынки сбыта и др. Можно сказать, что проведение оценки преследует цель: определить положение предприятия на отраслевом рынке, но достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентоспособности.

Заключение

Конкуренция превращает потребителя в индикатор предпринимательской деятельности. Поэтому существует множество трактовок понятия «конкурентоспособность», т.к. каждый автор понимает данное понятие по-своему. В любом случае конкурентоспособность рассматривается как неотъемлемая часть организации. Определение конкурентоспособности фирмы, играет важную роль в повышении эффективности деятельности предприятия.

Для того чтобы создать определенный уровень конкурентоспособности организации руководство использует различные методы и инструменты управления, которые и создают инструментарий конкурентоспособности.

Инструментарий - совокупность различных инструментов, применяемых в какой-либо специальности; совокупность методов, применяемых в какой-либо области деятельности. Следовательно, инструментарий конкурентоспособности – это набор различных инструментов, позволяющих создавать конкурентоспособность различных объектов системы.

Структура понятия конкурентоспособность позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

Оценка конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Важность проведения такой оценки обусловлена целым рядом обстоятельств. Среди главных можно назвать необходимость разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности, выбор предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции, привлечение средств инвестора в перспективное производство, составление программ выхода предприятия на новые рынки сбыта и др. Можно сказать, что проведение оценки преследует цель: определить положение предприятия на отраслевом

рынке, но достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентоспособности.

Индивидуальный предприниматель Жигалов Е.А. действует в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об индивидуальных предпринимателях».

Предприятие «BRONZA» было создано 06.03.2008 г. является солярием – салоном красоты. Солярий – салон красоты «BRONZA» расположено на первом этаже жилого дома. Выставочная площадь солярия «BRONZA» – *** кв. м.

Управление осуществляет директор, она же и является основателем солярия - салона «BRONZA» в ее подчинение входят все остальные работники. Директор реализует функции маркетинга на предприятии, поскольку предприятие не имеет маркетолога в своем штате.

Угрозами для формирования стратегии в ИП Жигалов Е.А. стали: высокий уровень конкуренции на рынке; угрозы со стороны покупателей, их власть на рынке.

Отсутствуют по результатам исследования для предприятия ИП Жигалов Е.А. угрозы от поставщиков, появления на рынке новых игроков и угрозы наличия (появления) услуг-заменителей.

В таких условиях, согласно модели М. Портера, конкурентными преимуществами у предприятия должны стать: невысокий уровень цен на наибольшую долю ассортимента; учет требований покупателей.

На основании различных стратегических методов по оценке конкурентоспособности предприятия ИП Жигалов Е.А. были выделены следующие конкурентные преимущества: эффективный кадровый потенциал, удобное расположение и режим работы, высокое качество обслуживания покупателей, высокое качество оказываемых дополнительных услуг.

А конкурентными недостатками предприятия ИП Жигалов Е.А. при используемых методах были выделены: не большая известность

предприятия, не высокие рекламные ресурсы, малая относительная позиция на потребительском рынке; учет требований покупателей происходит только в отношении стоимости услуг.

Следовательно, можно сказать, что ИП Жигалов Е.А. СС «BRONZA» имеет высокий уровень конкурентоспособности.

При помощи SWOT-матрицы была выбрано наиболее оптимальная конкурентная стратегия: усиления позиций на рынке. В дальнейшем была представлена детализация мероприятия повышения конкурентоспособности предприятия с перечислением возможных мероприятий по ее успешному внедрению, которые будут способствовать достижению генеральной цели предприятия, и предложены основные направления ее реализации:

- открытие Интернет-магазина;
- открытие «Лаборатории красоты»;
- видение системы дисконтных карт.

В дальнейшем для данных мероприятий разработана программа их реализации с четким выделением ответственных лиц и сроков реализации.

Заключительным этапом стало определение эффективности предлагаемых мероприятий. На основе проведенных расчетов можно сделать вывод, что реализация мероприятий повышения конкурентоспособности для предприятия ИП Жигалов Е.А. является эффективным проектом, позволяющим достичь поставленные цели.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 февраля). – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2016. – 206 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 .: по сост. на 20 апр. 2015 г. – М.: Омега-Л, 2015. – 681с.
3. Россия в цифрах: стат.сб./Госкомстат России // www.gks.ru.
4. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярский край в цифрах в 2015 году: Стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2015. - 119 с.
5. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Торговля Красноярского края в 2015 году: Стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2015. - 97 с.
6. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Экономика Красноярского края в цифрах в 2015 году: Стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2015. - 459 с.
7. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов: учеб. пособие / Г. Л. Азоев. - М.: ГАУ, 2015. - 75 с.
8. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 266 с.
9. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - М.: НОВОСТИ, 2012. - 256 с.
10. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2013. - №6. – С. 30 – 35.
11. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М.: Финстатинформ. 2012. – 187 с.

12. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг : Учебник для вузов / Под общ. ред. Г.Л.Багиева. – М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 2013. – 411 с.
13. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2014. — №6. – С. 16 – 22.
14. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 5. - С. 35-43.
15. Бельков Е.А. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / Е.А.Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2014. - № 133. – С.22 - 26.
16. Белякова Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития: Монография / Г.Я. Белякова. – Красноярск: СибГТУ, 2013. – 232 с.
17. Бондарева С.Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р.Бондарева //Экономические и гуманитарные науки – 2014. - №3. - С.101-108.
18. Бондарева С.Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С.А.Никитин, С.Р.Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – Тула: ТулГУ – 2014. - Выпуск 2, часть 1. – С.176-184.
19. Бондарева С.Р. Теоретические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ: Монография / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. // Формирование и развитие системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности / С.Р. Бондарева – Воронеж: Научная книга, 2014. – С. 130–146.
20. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских //Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 37-48.

21. Булеев А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А. И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2015. - № 5. - С. 46-52.
22. Власевич Ю.Е. К созданию в России конкурентной среды / Ю.Е. Власевич // Российский экономический журнал. – 2015. - № 10. – С. 99 – 103.
23. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения: монография / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2013. – 96 с.
24. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. -2014.-№2.-С. 27-33.
25. Гольдштейн Г. Я., Катаев А. В. Маркетинг. Таганрог: ТГРУ, 2013. – 336 с.
26. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 2013. - № 6. – С. 66 – 73.
27. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. - 2014. - № 2. - С. 56-64.
28. Дейли Д. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества: пер. с англ. / Д.Л. Дейли. – М.: Вильямс, 2013. – 302 с.
29. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред.И.С.Минько. - М.: Высш. шк. 2012. - 255 с.: ил.
30. Дзмишева И.В. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной сети / И.В. Дзмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 3. – С. 93-107.
31. Евдокимов Ф. И., Гавва В. М. Азбука маркетинга: Учеб. пособие. 3-е изд., перераб. И доп. – Д.: Сталкер, 2014. – 432с.

32. Егорова О.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации / О.В. Егорова, И.В. Маликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №4. – С. 324 – 332.
33. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации: Монография / Н.Я. Калюжнова. – М.: ТЕИС, 2013. – 526 с.
34. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина // Профессиональные издания для бизнеса / М.: Изд – во Эксмо, 2013. – 464 с.
35. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы. Надежда Носова Изд.о: Дашков и Ко серия: "Стратегия успешного бизнеса", 2014. – 256 с.
36. Короткий Ю. Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление / Ю. Г. Короткий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013.-№ 2. - С. 17-21.
37. Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.; Изд. дом «Вильямс», 2014. – 1056с.
38. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: практическое пособие. – М.: Финстатинформ. 2014. – 287 с.
39. Лисенков Е.А. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / Е.А. Лисенков // Вестник ТГУ. — Вып. 2 (58) — 2014. — С. 63–65.
40. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. / Е.П. Голубков - М., «Издательство «Дело», 2015. – 336 с.
41. Маркетинг: Учебник, практикум и учеб.-метод. комплекс по маркетингу /Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова и др. - М.: Юристъ, 2012. – 402 с.
42. Маркетинг : Учебник /Под ред. А.Н.Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 309 с.
43. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта // marketing.spb.ru

44. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг : как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 299 с.
45. Муромцев С.В. Маркетинг для менеджеров. – Краснодар.; «ООО ФЛЕР - 1», 2014 – 219с.
46. Паладова Т.А. Конкурентный потенциал отрасли и предприятий: вопросы стратегического управления / Т.А. Паладова, А.С. Гарбуз, Ю.М. Сухина // Южнороссийский регион: потенциал и перспективы. Материалы Всеросс. науч. конф. – Краснодар. – Изд. ЮИМ. – 2013. – с. 117-120.
47. Паладова Т.А. Эффективные методы развития конкурентного потенциала хлебопекарных предприятий / Т.А. Паладова, А.А. Полиди // Краснодар: Изв. вузов. Пищевая технология. - №6. – 2014. - С. 133 – 135.
48. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономичт. – 2014. - №4. – С. 52 – 57.
49. Портер М.Э. Конкуренция: учеб. пособие/ М. Э. Портер; пер. с англ.- М.: Вильямс, 2013. - 495 с.
50. Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Сабецкая // Маркетинг. – 2014. - №1. – С. 29 -34.
51. Савченко И. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / И. Савченко // Менеджмент сегодня. – 2014. - №3. – С. 42 – 49.
52. Столяров О.Б. К вопросу об оценке показателей конкурентоспособности / О.Б. Столяров // Проблемы менеджмента качества в современной России: Материалы Всероссийской научно-практической конференции/УМО вузов России по образованию в области менеджмента. – Саранск: Тип. «Красн.Окт.», 2014. – С. 66 - 69.
53. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - М: Маркетинг, 2013. - 892 с.
54. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов - М.: ИНФРА-М, 2012. - 312 с.

55. Фирсенко С.С. Конкурентная среда регионального продовольственного рынка: монография.-М.: КГТЭИ./ С.С. Фирсенко, Л.В. Юшкова – Красноярск, 2011. – 300 с.
56. Хлусов В. П. Основы маркетинга – М.: «Приор», 2014. - 160с.
57. Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы / В.В. Шустов // Экономика. - №6. – 2013. – С. 45 – 50.
58. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. – 3-е изд., испр. И доп. – М.: ГНОМ и Д, 2014. – 304 с.
59. Юданов А. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Юданов // МЭ и МО. – 2014. - №6. – С. 41 – 53.
60. Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб.пособие / Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.